

RAPPORT D'ACTIVITÉ ANNUEL CONSOLIDÉ 2021 – ANALYSE ET ÉVALUATION

Le conseil de direction a analysé et évalué le rapport du directeur sur les résultats de l'exercice financier 2021, tels qu'ils sont présentés dans le rapport d'activité annuel consolidé.

Analyse

Le rapport d'activité annuel consolidé rend compte de la **réalisation** des objectifs de l'ETF pour l'année, conformément à son **programme de travail annuel 2021**, 2021 étant la première année de la mise en œuvre de la stratégie 2027 de l'ETF et de la nouvelle structure organisationnelle afférente.

Ce rapport démontre que, même confrontée à la deuxième année de la pandémie de COVID-19, l'ETF reste pertinente et représente un interlocuteur clé pour aider les pays partenaires à s'adapter à **l'évolution des besoins et à l'apparition de besoins nouveaux en matière de développement du capital humain**.

La synthèse souligne la capacité de l'agence à répondre à l'évolution des besoins des pays partenaires ainsi qu'aux demandes de la Commission européenne et des délégations de l'UE, tout en continuant de faire face à la pandémie de COVID-19 en utilisant et en multipliant **ses partenariats et ses réseaux**. L'ETF a atteint avec succès les objectifs qu'elle a définis dans le programme de travail 2021 et a consolidé sa collaboration avec d'autres agences de l'UE et des organisations internationales telles que l'UNICEF, l'ONUDI, la BERD, le CEDEFOP, EUROFOUND et l'OIT. La collaboration avec toutes les agences de l'UE a été maintenue par le biais du réseau des agences et des actions conjointes ont été mises en œuvre avec les quatre autres agences relevant de la DG EMPL.

Le **taux de réalisation** de ses actions prévues dans ses 29 pays partenaires dans le cadre du programme de travail a atteint 95,58 % (dont 91,15 % dans les délais prévus), et est donc, respectivement, 5 et 10 points supérieurs aux objectifs. Ce taux est en outre le plus élevé de ces cinq dernières années. Ce résultat traduit de nouveau un haut niveau de discipline en matière de planification et de mise en œuvre, sans pour autant compromettre la capacité de l'Agence à répondre à l'évolution des besoins des pays partenaires, ni sa contribution au bien-être social, à la stabilité et à la prospérité dans les pays voisins de l'UE.

En matière de performances organisationnelles, telles que mesurées par les **indicateurs clés de performance** (ICP), l'ETF a pu se remettre complètement des répercussions de la pandémie de COVID-19, tous les ICP mesurés au cours de l'année étant supérieurs ou nettement supérieurs aux objectifs. Ainsi, la clôture de l'exercice montre des résultats remarquables dans tous les domaines de travail, avec d'excellentes performances, ce qui atteste de la pertinence des travaux de l'ETF.

Conformément à la stratégie 2027 de l'ETF, la Fondation a apporté en 2021 son **soutien aux services de la Commission et aux pays partenaires** en combinant la prestation de ses trois services fondamentaux, lesquels ont permis d'atteindre ses trois objectifs stratégiques: pertinence et anticipation des compétences, développement et validation des compétences, et mise en œuvre et qualité des politiques d'éducation et de formation.

Dans ce contexte, les **trois services fondamentaux** de l'ETF ont été intégrés dans l'ensemble de ses opérations afin d'accroître l'incidence de ses travaux et de générer de la valeur pour les parties prenantes. Le pôle de connaissances et les services de suivi et d'évaluation ont défini les capacités de diagnostic et d'anticipation de l'ETF qui ont stimulé l'innovation, et ont servi de base solide pour fournir des conseils stratégiques à la fois aux pays partenaires et aux services de la CE.

Aux fins d'aligner les opérations de l'ETF sur les **objectifs de la Commission**, l'ETF a renforcé quatre dimensions transversales de ses domaines d'activité: l'écologisation, la numérisation, le genre et la migration. Ces dimensions ont été intégrées dans les réalisations de l'ETF, dans toutes les régions géographiques, notamment en Europe du Sud-Est et en Turquie, dans le sud et l'est de la Méditerranée, dans le Partenariat oriental et en Asie centrale.

Parallèlement aux travaux qu'elle a menés dans ses pays partenaires dans les **régions concernées par la politique européenne de voisinage et l'élargissement de l'UE**, l'ETF a également dirigé la consultation relative à la préparation du plan d'action pour l'Afrique et travaillé sur des projets en lien avec l'Afrique en vue d'encourager la mise en œuvre de la stratégie UE-Afrique au sens large. Qui plus est, galvanisée par l'avis de la Commission de juillet 2021, l'ETF a usé de son aisance en matière de programmation «pour répondre aux nouvelles priorités de la Commission européenne et pour saisir les occasions de travailler au-delà des frontières des pays partenaires actuels ou de s'impliquer dans de nouveaux domaines thématiques prioritaires».

En matière de **portée**, en 2021, l'ETF a enregistré une augmentation significative de sa portée globale sur les médias sociaux, ainsi que sur son site web et sa communauté en ligne, OpenSpace. Ses campagnes ont également donné lieu à des demandes de partenariats de communication, comme avec l'ONUDI et le CCR. Deux partenariats médiatiques différents ont été utilisés dans le cadre des campagnes avec BBC Global et Politico afin d'élargir les publics cibles de l'ETF. Ces résultats sont clairement la preuve de la valeur et de l'appréciation du contenu généré par l'ETF.

L'ETF a clôturé une **évaluation externe** de son travail opérationnel qui était en cours et en a commandé une nouvelle. Les résultats de l'évaluation consacrée à l'utilisation et au développement futur des produits de la connaissance de l'ETF ont tous été incorporés dans le manifeste de la connaissance récemment élaboré. Les premières conclusions de l'évaluation portant sur la fonction de suivi et d'évaluation de l'ETF ont déjà été reprises dans le projet de son nouveau cadre de suivi.

Enfin, en 2021, l'ETF a reçu 22 nouvelles demandes de la part des services de la Commission, y compris des DG et des délégations de l'UE, et ce, tout au long de la mise en œuvre du programme de travail. Ces dernières viennent s'ajouter aux 28 demandes reçues avant janvier 2021 qui sont déjà incluses dans le programme de travail, pour aboutir à un total de 50 demandes émanant de l'UE. Le traitement de ces demandes ad hoc est une indication de la **flexibilité de l'ETF** dans la mise en œuvre de son programme de travail ainsi que de la priorité accordée aux demandes émanant directement des services de l'UE, même lorsque ces dernières ne sont pas prévues initialement. L'ETF a participé à différentes étapes de la mise en œuvre du programme, lequel représente un investissement total de l'UE de 271 950 000 EUR, dont une contribution directe de l'ETF à hauteur de 168 450 000 EUR. La contribution de l'ETF a également permis de développer et d'analyser des méthodologies susceptibles de contribuer à la programmation future et aux interventions ultérieures de l'UE, notamment au projet pilote d'évaluation diagnostique de l'éducation au Liban et à l'étude du marché du travail à Jérusalem-Est. Sur le plan des coûts directs pour l'ETF, cela représentait en 2021 la somme de 118 226 EUR pour les demandes ad hoc de l'UE qui étaient prévues et 133 395 EUR pour celles qui n'étaient pas prévues.

Les réalisations opérationnelles de l'Agence sont décrites dans la **partie I** du rapport, laquelle mesure les performances dans le cadre des trois objectifs stratégiques de l'ETF et de ses huit domaines d'activité thématiques: i) analyse de la demande de compétences, ii) durabilité, inclusion et résilience grâce à des politiques actives du marché du travail et à la dimension des compétences dans la mobilité de la main-d'œuvre, iii) modernisation des qualifications et mise en

place de systèmes de qualification, iv) modèles d'offre d'excellence professionnelle, v) enseignement et apprentissage innovants, vi) participation des entreprises au développement des compétences, vii) politiques d'apprentissage tout au long de la vie et changement de système, et viii) mécanismes d'assurance qualité et de gouvernance. Les réalisations dans chacun des domaines thématiques confirment la bonne réalisation des objectifs. Voici quelques réalisations qui ont marqué l'année 2021 :

- Pertinence et anticipation des compétences: i) analyse des compétences pour la transition écologique dans cinq pays partenaires; ii) formation au développement du capital humain pour 30 délégations de l'UE avec la DG Partenariats internationaux; iii) employabilité des jeunes dans les Balkans occidentaux; iv) étude de la migration dans les Balkans occidentaux et conférence régionale; et v) inventaire des qualifications avec le CEDEFOP.
- Développement et validation des compétences: i) réseau d'excellence ENE avec 243 membres dans 39 pays au cours de sa première année d'existence; ii) soutien au cadre africain des certifications avec l'Union africaine et la GIZ; iii) cartographie des centres d'excellence professionnelle avec la DG Partenariats internationaux; iv) éducation numérique avec l'outil SELFIE en Ukraine et en Azerbaïdjan; v) étude sur l'innovation et la résilience dans l'agroalimentaire avec la BERD; vi) feuille de route pour l'apprentissage par le travail en Arménie; vii) enquête sur les micro-crédits dans les pays partenaires; et viii) validation des acquis dans les pays partenaires.
- Mise en œuvre et qualité des politiques d'éducation et de formation: conférence internationale «Building lifelong learning systems» et diagnostic du système éducatif au Liban.

Les réalisations citées ci-avant confirment également l'**utilisation réussie des ressources** qui sont décrites dans les tableaux d'établissement du budget par activité présentés à l'annexe V pour l'année concernée. Dans l'ensemble, les dépenses budgétaires réelles sont conformes à l'allocation des ressources prévue, avec de très faibles variations sur un petit nombre de lignes budgétaires qui peuvent être justifiées par l'adaptation de la mise en œuvre du programme de travail pour répondre aux nouvelles demandes et à l'évolution des besoins et des priorités des pays partenaires.

La **partie II** du rapport présente la gestion efficace des ressources humaines et financières et confirme la maturité et la stabilité de l'ETF. Sur un montant de 21 434 114 EUR disponibles en crédits d'engagement en 2021, l'ETF a enregistré les résultats suivants:

- un taux d'engagement des crédits pour fonds de subvention de 99,91 % (99,88 % en 2020), montrant que, même dans des circonstances extraordinaires, l'ETF continue d'enregistrer d'excellents résultats en ce qui concerne les indicateurs financiers;
- un taux d'exécution de 99,91 %, très supérieur à l'objectif (98,79 % en 2020); un taux d'annulation des crédits de paiement supérieur à l'objectif, qui s'élève à 0,44 % (contre 1,46 % en 2020); un taux de paiement dans les délais de 97,60 % (contre 94,3 % en 2020);
- un taux de consommation des reports légèrement plus élevé sur les 1 997 429 EUR de «reste à liquider» (RAL) des exercices précédents (1 443 624 EUR en 2020), l'ETF ayant payé 87 % (81 % en 2020) et déclaré «opportunités perdues» 90 649 EUR (273 147,83 EUR en 2020);
- l'examen des emplois révèle une augmentation des effectifs totaux affectés aux postes opérationnels de base, dont la part est passée de 61,7 % en 2014 à 74,08 % en 2021 (72,7 %

en 2020), avec une réduction correspondante des postes de soutien administratif et des fonctions neutres;

- le taux moyen de vacance du personnel de l'ETF à des postes autorisés est de 0 %, tous les postes vacants ayant été pourvus fin décembre 2021;
- une évaluation des résultats des audits de l'ETF par la Cour des comptes européenne et le service d'audit interne de l'ETF indique le niveau élevé de conformité de l'Agence avec son cadre réglementaire, notamment en matière de procédures financières et de passation de marchés, et l'incidence de 100 % des recommandations mises en œuvre dans les délais convenus pendant quatre années consécutives.

Les **parties III et IV** décrivent l'évaluation et fournissent l'assurance de l'efficacité du système de contrôle interne utilisé par l'ETF pour garantir son fonctionnement efficient et efficace en tant qu'agence de l'UE. Les résultats de l'**évaluation des contrôles internes** réalisée en 2021 **sont positifs**, les principes de contrôle interne ayant été jugés efficaces à 82,4 % (contre 71 % en 2020) et partiellement efficaces à 17,6 % (contre 29 % en 2020), moyennant quelques améliorations mineures uniquement.

Des informations détaillées sont également fournies sur les éléments constitutifs de la **déclaration d'assurance du directeur**, selon laquelle l'ETF a utilisé les ressources allouées aux activités décrites dans le rapport aux fins prévues, dans le respect des principes de bonne gestion financière. En vertu de la politique de l'ETF en matière de critères d'importance relative, aucune réserve n'est émise concernant les performances de l'ETF.

Compte tenu du niveau élevé de réalisation des résultats opérationnels et de l'issue positive de l'examen annuel du système de contrôle interne et de la performance organisationnelle, le rapport d'activité annuel consolidé 2021 conclut qu'il existe une assurance raisonnable, sans réserve, que **l'ETF a utilisé les ressources aux fins prévues**.

Évaluation

Le conseil de direction prend acte du rapport d'activité annuel consolidé 2021, et:

salue la mise en œuvre réussie de la 1^{re} année de la stratégie 2027 de l'ETF, telle que mesurée par les réalisations générales en matière de performance organisationnelle au regard des indicateurs clés de performances;

reconnait l'expérience acquise par l'ETF depuis près de trois décennies, qui a permis d'atteindre un niveau élevé de réalisation des activités (91,15 % en 2021), ainsi que la grande qualité de son travail, comme l'indique le taux de satisfaction de 100 % en ce qui concerne la qualité et l'utilité du soutien de l'ETF exprimé dans les 50 demandes ciblées émanant des services de la Commission européenne;

encourage l'implication continue de l'ETF pour soutenir les actions extérieures de la Commission européenne, à la demande de la Commission européenne et des délégations de l'UE;

soutient que la pertinence, l'incidence et la valeur ajoutée des travaux de l'ETF dans les pays partenaires ont été démontrées à partir des évaluations commandées, confirmant l'incidence importante de ses activités qui sont largement reconnues comme une source de connaissances dans les réformes du développement du capital humain;

salue les efforts déployés par l'ETF pour s'engager activement auprès de plus de 7 600 parties prenantes dans les pays partenaires et pour coopérer avec la Commission européenne, les États membres de l'UE et les acteurs internationaux actifs dans le domaine du développement du capital humain;

salue l'utilisation accrue des outils numériques et en ligne, qui soutiennent l'un des objectifs de la stratégie de l'ETF en tant que pôle de connaissances mondial pour les politiques de développement du capital humain, et l'effort continu pour mieux faire connaître son action, auprès de plus de 100 000 parties prenantes en 2021, notamment grâce à l'utilisation des médias numériques et des échanges en direct sur les plateformes sociales;

apprécie l'engagement actif de l'ETF auprès du réseau des agences de l'UE et l'étroite collaboration avec les quatre autres agences sous la responsabilité de la DG EMPL, notamment le CEDEFOP et EUROFOUND;

salue le niveau de performance constamment élevé de l'ETF concernant la gestion des ressources au niveau de l'engagement et du paiement, même dans les circonstances exceptionnelles de la poursuite de la pandémie de COVID-19, et invite l'Agence à maintenir ses performances à cet égard;

prend acte des systèmes globaux de contrôle interne mis en place, qui ont permis de conclure, une fois de plus, que la Fondation n'avait aucune réserve à émettre ni aucun problème grave à signaler pour 2021;

salue la réalisation de l'objectif environnemental consistant à obtenir l'enregistrement EMAS et la certification ISO 14001 en 2021;

demande instamment à la Commission européenne d'utiliser l'Agence en tant que ressource pour développer les méthodologies, les informations, les diagnostics et les conseils stratégiques sélectionnés pour les pays, avec le soutien de fonds spécifiques, conformément au règlement de l'ETF et au champ d'application de son règlement financier;

souligne qu'il importe de veiller à ce que le personnel et les ressources financières soient suffisants pour permettre à l'Agence d'exécuter ses tâches;

confirme que les informations figurant dans le rapport lui donnent une assurance raisonnable que les ressources allouées à l'ETF en 2021 ont été utilisées aux fins prévues et conformément aux principes de bonne gestion financière, et que les procédures de contrôle en place offrent les garanties nécessaires quant à la légalité et à la régularité des opérations sous-jacentes.

Au vu des éléments exposés ci-dessus, le **conseil de direction adopte le rapport d'activité annuel consolidé 2021 de l'ETF** et demande qu'il soit transmis, avec cette analyse et cette évaluation, au Parlement européen, au Conseil européen, à la Commission européenne, au Comité économique et social européen et à la Cour des comptes.